



# Assemblée générale

Distr. générale  
9 août 2010  
Français  
Original : anglais

**Soixante-cinquième session**  
Point 141 de l'ordre du jour provisoire\*  
**Rapport d'activité du Bureau**  
**des services de contrôle interne**

## **Évaluation thématique de la transversalisation de la problématique hommes-femmes au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies**

### **Rapport du Bureau des services de contrôle interne**

**« Près de 15 ans après la première résolution  
de l'Assemblée générale sur la transversalisation  
de la problématique hommes-femmes, tous les programmes  
du Secrétariat la prennent en compte, mais la mise  
en œuvre en est inégale et on ne sait pas très bien  
dans quelle mesure elle contribue à l'égalité des sexes »**

#### *Résumé*

La présente évaluation est le premier examen à l'échelle du Secrétariat de la transversalisation de la problématique hommes-femmes au sein de l'Organisation des Nations Unies. Elle a pour objectif d'en examiner la mise en œuvre et les résultats au Secrétariat près de 15 ans après son introduction.

L'évaluation de la transversalisation, qui porte sur 20 programmes du Secrétariat de l'ONU, a été consacrée essentiellement aux grands piliers de l'Organisation : paix et sécurité, aide humanitaire et développement, et droits de l'homme. Elle n'a pas porté sur les procédures administratives internes du Secrétariat, pas plus que sur les programmes et les politiques axés spécialement sur les femmes.

\* A/65/150.



Le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) a constaté que, si les programmes du Secrétariat qu'il a évalués avaient tous été adaptés en fonction de l'impératif de transversalisation, restait encore à faire concrétiser, comme l'a voulu l'Assemblée, une politique active et visible de transversalisation de la problématique hommes-femmes. Ayant examiné les activités et les documents publics du Secrétariat, et procédé à des entretiens et des enquêtes, le Bureau a constaté :

- L'existence au sein du Secrétariat de toute une gamme de structures et de procédures diverses de transversalisation;
- De grandes lacunes de la connaissance de la signification, de l'objectif et des implications pratiques de la transversalisation;
- Des faiblesses en matière d'encadrement et de responsabilisation;
- Le manque de visibilité de la problématique hommes-femmes dans les documents publics;
- Le manque d'éléments rendant compte des résultats de façon complète et systématique.

Le Bureau a conclu que le Secrétariat semblait avoir veillé en priorité à mettre en place des structures et des procédures appropriées plutôt que de se concentrer sur les résultats auxquels elles aboutissaient. Il a constaté que le lien entre les structures et procédures et leurs résultats était tenu voire inexistant, et n'a donc pas été en mesure de tirer des conclusions définitives sur les effets globaux de la transversalisation de la problématique hommes-femmes ou son efficacité à faire progresser l'égalité des sexes.

Les résultats et conclusions figurant dans le présent rapport, qui font écho à ceux qui ont été formulés dans le cadre des précédentes évaluations des initiatives de transversalisation au sein de l'ONU et d'autres organisations, révèlent qu'une fois que tous les éléments nécessaires sont en place, la transversalisation peut porter ses fruits. Les exemples cités dans le présent rapport montrent qu'elle peut faire évoluer les méthodes de travail et contribuer à l'égalité des sexes.

Les lacunes que le Bureau a mises en évidence se situent au niveau de la pratique plutôt qu'à celui des politiques; le Bureau considère que le manque de concordance entre politique et pratique risque de nuire à la réputation de l'ONU, qui s'est engagée à appuyer – et favorise effectivement – la transversalisation de la problématique hommes-femmes en tant que stratégie permettant de parvenir à l'égalité des sexes.

Le Bureau des services de contrôle interne conclut que, si l'on veut renforcer l'engagement en faveur de la transversalisation de la problématique hommes-femmes et améliorer la visibilité et l'efficacité des initiatives en ce sens, il faut désormais mettre l'accent sur les résultats plutôt que sur les procédures. Pour honorer ses engagements et produire des résultats tangibles, le Secrétariat devra adopter une démarche plus dynamique, ce dont la création de la nouvelle entité chargée de l'égalité des sexes est l'occasion.

Le Bureau encourage les concepteurs de cette nouvelle entité, l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme (ONU-Femmes), à tenir compte des résultats contenus dans le présent rapport lorsqu'ils définiront le mandat de l'Entité et en étudieront les ressources et la structure. Il

engage l'organe directeur d'ONU-Femmes à demander une nouvelle évaluation de la transversalisation de la problématique hommes-femmes dans les trois ans suivant sa création, partant des données de base exposées dans le présent rapport.

Le Bureau des services de contrôle interne recommande que le Bureau de la Conseillère spéciale pour la problématique hommes-femmes et la promotion de la femme renforce l'encadrement centralisé qu'il offre aux programmes du Secrétariat et coordonne davantage leurs efforts en :

- S'efforçant d'obtenir des plus hauts responsables qu'ils confirment clairement leur attachement à la transversalisation de la problématique hommes-femmes;
- Définissant pour l'ensemble du Secrétariat une méthode donnant au personnel de meilleures capacités pour transversaliser la problématique hommes-femmes;
- Servant de centre d'expertise permettant aux spécialistes de la problématique hommes-femmes d'apporter leur coopération aux programmes du Secrétariat;
- Élaborant des directives garantissant l'intégration cohérente de la problématique hommes-femmes dans les activités ordinaires du Secrétariat.

Le Bureau des services de contrôle interne recommande également de renforcer dans chacun des programmes du Secrétariat qu'il a évalués, l'engagement en faveur de la transversalisation de la problématique hommes-femmes et d'y mettre davantage l'accent sur les résultats en :

- S'assurant qu'y a été mis au point et diffusé un plan d'action de transversalisation au niveau du programme de la problématique hommes-femmes;
- Définissant clairement ce qui est attendu des responsables et des membres du personnel à tous les niveaux, et consacrant les ressources et les compétences nécessaires à l'obtention des résultats escomptés;
- Veillant à ce que les coordonnateurs qui ne sont pas spécialistes de la transversalisation de la problématique hommes-femmes, s'ils sont maintenus en poste, aient des attributions spécifiques et reçoivent l'appui voulu;
- Créant une base de données factuelles en rassemblant et analysant activement les résultats, les pratiques optimales et les enseignements tirés en matière de transversalisation de la problématique hommes-femmes.

## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction .....	5
II. Historique.....	7
III. Méthodologie.....	9
IV. Constatations .....	11
A. Tous les programmes du Secrétariat évalués avaient mis en place des structures et des processus pour appliquer les mandats relatifs à la transversalisation de la problématique hommes-femmes.....	11
B. Des écarts importants étaient manifestes dans la compréhension du sens, de l'objet et des incidences pratiques de la transversalisation de la problématique hommes-femmes.....	17
C. L'encadrement et la définition des responsabilités en matière de transversalisation de la problématique hommes-femmes laissaient à désirer.....	23
D. La prise en considération de la problématique hommes-femmes n'était pas assez clairement établie dans les plans et budgets des programmes et dans les publications du Secrétariat.....	26
E. Les résultats ne faisaient l'objet d'aucun suivi ni d'aucune analyse.....	28
F. Quand des résultats ont été obtenus, ils ont montré que la transversalisation de la problématique hommes-femmes permet d'améliorer les méthodes de travail et de contribuer à l'égalité des sexes.....	31
V. Conclusion.....	35
VI. Recommandations.....	37

## I. Introduction

1. La Division de l'inspection et de l'évaluation du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) a réalisé, d'octobre 2009 à juillet 2010, une évaluation thématique de la transversalisation de la problématique hommes-femmes au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies<sup>1</sup>. Cette évaluation a fait suite à une évaluation des risques par la Division, qui avait mis en lumière la transversalisation de la problématique hommes-femmes comme priorité stratégique de l'Organisation. Le sujet a été choisi aussi parce qu'il n'avait encore fait l'objet d'aucune évaluation à l'échelle du Secrétariat.

2. L'évaluation avait pour objectif d'examiner, près de 15 ans après son introduction, la mise en œuvre de la transversalisation de la problématique hommes-femmes du Secrétariat et les résultats obtenus. Plus précisément, le Bureau des services de contrôle interne a cherché à déterminer, de manière aussi systématique et objective que possible, la pertinence, la viabilité, la rentabilité et l'efficacité – notamment l'impact – des politiques et structures en place et des activités entreprises pour mettre en œuvre la transversalisation de la problématique hommes-femmes au Secrétariat de l'ONU, ainsi que les résultats atteints à ce jour.

3. L'objectif déclaré de la transversalisation de la problématique hommes-femmes est l'égalité des sexes (voir par. 7 ci-après). Mettre en œuvre la transversalisation à l'ONU, c'est pratiquer une démarche soucieuse de l'égalité des sexes dans toutes les activités de l'Organisation, afin de veiller à ce que les besoins et la situation des femmes et des hommes, qui sont différents, soient bien cernés et pris en compte lors de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques et des projets. L'égalité des sexes est également le but des politiques et des projets ciblant directement soit les femmes soit les hommes. Transversalisation et activités ciblées sont les éléments constitutifs de la double démarche qu'ont adoptée nombre d'organisations internationales, institutions régionales et multilatérales et ministères. Indiscutablement liés l'un à l'autre, ils font appel à des structures, des activités et des compétences différentes mais complémentaires.

4. L'évaluation n'a porté que sur l'élément transversalisation de cette double démarche, à l'exclusion des activités ciblées. Elle a également laissé de côté les procédures administratives internes des programmes du Secrétariat, telles que le recrutement, la formation et les politiques et procédures relatives au lieu de travail. Bien que la transversalisation de la problématique hommes-femmes fasse partie intégrante de ces activités, le Bureau a considéré que cet aspect était généralement bien documenté, et a préféré axer l'évaluation sur sa transversalisation dans les activités relevant des principaux piliers de l'Organisation – paix et sécurité, aide humanitaire et développement, et droits de l'homme. Les 20 programmes retenus pour l'évaluation<sup>2</sup> sont les suivants :

<sup>1</sup> L'évaluation a été effectuée en application du mandat confié au Bureau des services de contrôle interne par l'Assemblée générale dans sa résolution 48/218 B et précisé dans la circulaire du Secrétaire général portant création du Bureau (ST/SGB/273). Elle a été réalisée conformément aux Règlements et règles régissant la planification des programmes les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation (ST/SGB/2000/8), en particulier aux articles II, IV et VII.

<sup>2</sup> Ont été exclus de l'évaluation le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences, le Département de la gestion, le Département de l'information, le Département de

- a) Département des affaires économiques et sociales;
- b) Département des affaires politiques;
- c) Département des opérations de maintien de la paix/ Département de l'appui aux missions<sup>3</sup>;
- d) Commission économique pour l'Afrique (CEA);
- e) Commission économique pour l'Europe (ECE);
- f) Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC);
- g) Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP);
- h) Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale (CESAO);
- i) Bureau de la coordination des affaires humanitaires;
- j) Bureau des affaires de désarmement;
- k) Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH);
- l) Bureau du Haut-Représentant pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement;
- m) Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique;
- n) Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED);
- o) Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE);
- p) Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat);
- q) Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR);
- r) Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (UNODC);
- s) Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (UNRWA).

Dans le présent rapport, toute mention des « programmes du Secrétariat » renvoie exclusivement à ces 20 programmes.

5. Le projet de rapport d'évaluation ayant été distribué à toutes les entités du Secrétariat, les observations reçues ont été incluses le cas échéant dans le présent rapport.

---

la sûreté et de la sécurité, le Bureau des affaires juridiques, le Bureau des affaires spatiales et les offices des Nations Unies à Genève, Nairobi et Vienne. Le Cabinet du Secrétaire général n'a pas apporté de contribution propre à l'évaluation.

<sup>3</sup> Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions ont combiné leur réponse.

## II. Historique

6. En 1995, par sa résolution 50/203, l'Assemblée générale a fait de la transversalisation de la problématique hommes-femmes une politique à l'échelle du système des Nations Unies, préconisant la promotion d'une « politique active et visible d'intégration de perspectives sexospécifiques » dans le système « à tous les niveaux, y compris, selon que de besoin, dans la conception, l'application et l'évaluation de toutes les politiques ». Cette politique, née du constat selon lequel les démarches ne faisant pas de différence entre les sexes ne luttaient pas suffisamment contre la discrimination à l'égard des femmes et les inégalités entre les femmes et les hommes, avait pour but de garantir l'application effective du Programme d'action de Beijing. En 1999, l'Assemblée a prié le Secrétaire général de « redoubler d'efforts pour faire en sorte que les hauts fonctionnaires aient à répondre de l'adoption d'une démarche [soucieuse d'équité entre les sexes] dans les domaines relevant de leur compétence et de veiller à ce que cette même démarche soit systématiquement intégrée dans le processus de réforme de l'Organisation des Nations Unies, notamment dans les travaux des comités exécutifs » (résolution 53/120 de l'Assemblée générale, par. 6). L'Assemblée a également demandé à tous les organismes s'occupant des programmes et du budget de « veiller à ce que tous les programmes, plans à moyen terme, et en particulier les budgets-programmes, comportent de façon visible une démarche soucieuse d'équité entre les sexes » (ibid., par. 8), et a prié le Secrétariat de « présenter les questions et approches en tenant compte de la problématique hommes-femmes afin de donner au mécanisme intergouvernemental une base analytique sur laquelle il puisse formuler des politiques tenant compte des sexospécificités » (ibid., par. 9).

7. Pour l'exécution des mandats définis dans ces résolutions, le Secrétariat a adopté la définition de la transversalisation de la problématique hommes-femmes qui figure dans les conclusions concertées 1997/2 du Conseil économique et social (A/52/3/Rev.1, chap. IV, sect. I.A) :

« Intégrer une démarche d'équité entre les sexes, c'est évaluer les incidences pour les femmes et pour les hommes de toute action envisagée, notamment dans la législation, les politiques ou les programmes, dans tous les secteurs et à tous les niveaux. Il s'agit d'une stratégie visant à incorporer les préoccupations et les expériences des femmes aussi bien que celles des hommes dans l'élaboration, la mise en œuvre, la surveillance et l'évaluation des politiques et des programmes dans tous les domaines – politique, économique et social – de manière que les femmes et les hommes bénéficient d'avantages égaux et que l'inégalité ne puisse se perpétuer. Le but ultime est d'atteindre l'égalité entre les sexes. »

8. La mise en œuvre de la transversalisation de la problématique hommes-femmes incombe au Secrétaire général et aux hauts fonctionnaires<sup>4</sup>. La promotion de cette transversalisation est également inscrite dans le mandat du Bureau de la Conseillère spéciale pour la problématique hommes-femmes et la promotion de la femme et celui de la Division de la promotion de la femme du Département des affaires économiques et sociales. Les directives émises en 2002 par le Bureau de la Conseillère spéciale à l'intention de l'ensemble du système des Nations Unies sont

<sup>4</sup> Voir les résolutions 50/203 (par. 30) et 52/100 (par. 8) de l'Assemblée générale.

toujours en vigueur<sup>5</sup>. Le Secrétaire général rend compte chaque année au Conseil économique et social des mesures prises et des progrès réalisés pour ce qui est du suivi et de la mise en œuvre de la quatrième Conférence mondiale sur les femmes, et à l'Assemblée générale de la mesure dans laquelle les organes intergouvernementaux intègrent la problématique hommes-femmes dans leurs activités. Un rapport sur les méthodes employées par les États Membres pour transversaliser cette problématique au niveau national est également présenté à la Commission de la condition de la femme.

9. L'engagement de transversaliser cette problématique a été consolidé dans un certain nombre de documents depuis la fin des années 1990. Le Document final du Sommet mondial de 2005 (résolution 60/1 de l'Assemblée générale) et la politique à l'échelle du système des Nations Unies sur la parité entre les sexes et l'autonomisation des femmes<sup>6</sup>, adoptée en 2006, en ont notamment fait un outil important pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

10. Depuis la fin des années 1990, un certain nombre d'organisations ont procédé à des évaluations de la transversalisation de la problématique hommes-femmes<sup>7</sup>, dont les résultats convergent. Elles ont toutes soulevé des questions sur l'efficacité et la viabilité de la mise en œuvre de la stratégie. Des faiblesses au niveau du travail d'analyse, de la planification, des systèmes d'information, des mécanismes de responsabilisation, des ressources et des structures d'appui ont également été mises en lumière. Bien que l'utilité de la transversalisation en tant que démarche fasse quelque peu débat dans les milieux académiques et parmi les décideurs, ces évaluations ont permis de conclure qu'il fallait non pas abandonner la stratégie de transversalisation mais plutôt trouver les moyens d'éliminer les lacunes et les insuffisances de sa mise en œuvre.

11. En septembre 2009, dans sa résolution 63/311, l'Assemblée générale a approuvé la création d'une nouvelle entité composite regroupant le Bureau de la Conseillère spéciale pour la problématique hommes-femmes et la promotion de la femme, la Division de la promotion de la femme, le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM) et l'Institut international de recherche et de formation pour la promotion de la femme (INSTRAW), et tenant compte de leurs mandats existants. ONU-Femmes, l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme, a été créée par l'Assemblée générale dans sa résolution 64/289 du 2 juillet 2010 et sera opérationnelle à partir de janvier 2011. Elle sera chargée principalement d'appuyer les organes intergouvernementaux dans l'élaboration de politiques et de normes mondiales et d'aider les États Membres à appliquer ces normes, et de veiller à ce que le système des Nations Unies honore les engagements qu'il a lui-même contractés en matière d'égalité des sexes, notamment de transversalisation de la problématique hommes-femmes. La décision de l'Assemblée générale a été prise en compte lors de la conception de la présente évaluation.

---

<sup>5</sup> Voir *La prise en compte des perspectives sexospécifiques : Aperçu*, Bureau de la Conseillère spéciale pour la problématique hommes-femmes et la promotion de la femme, 2002.

<sup>6</sup> Voir CEB/2006/2 et Corr.1.

<sup>7</sup> Notamment l'Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social (UNRISD) (1995), ONU-Habitat (2003), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) (2006), le Département des opérations de maintien de la paix (DOMP) (2006), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) (2007), la Banque mondiale (2010) et le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH) (2010).

### III. Méthodologie

12. Le Bureau des services de contrôle interne s'est efforcé de déterminer quels étaient les structures, les ressources et les mécanismes de responsabilisation à disposition, les difficultés rencontrées et les résultats obtenus en matière de transversalisation de la problématique hommes-femmes dans chacun des programmes du Secrétariat évalués. À cette fin, et conformément aux directives en la matière publiées par le Bureau de la Conseillère spéciale pour la problématique hommes-femmes et la promotion de la femme, le BSCI s'est employé à réunir des éléments permettant d'établir que :

- a) Le fait qu'un problème, une politique ou un programme était susceptible d'avoir une incidence différente sur les femmes et les hommes était pris en compte;
- b) Les services étaient conçus et fournis de manière à être accessibles aussi bien aux femmes qu'aux hommes;
- c) Les vues des femmes et des hommes étaient prises en compte lors de l'analyse de situations ou de politiques, ainsi que de la conception et la mise en œuvre de programmes;
- d) Les progrès réalisés et les résultats obtenus étaient le cas échéant communiqués sous forme de données ventilées par sexe<sup>5</sup>.

13. Le Bureau a combiné comme suit des méthodes de collecte de données qualitatives et quantitatives :

- a) Il a analysé des documents afin de rassembler des données objectives par l'examen de documents du Secrétariat, notamment des cadres stratégiques pour les périodes 2008-09 et 2010-11, du rapport sur l'exécution des programmes pour l'exercice biennal 2008-2009 et d'une série de documents publiés par tous les programmes du Secrétariat évalués. Le Bureau a recherché des éléments prouvant que ces derniers appliquaient une politique active et visible de transversalisation de la problématique hommes-femmes, comme demandé dans les résolutions pertinentes. Il a également examiné les évaluations précédentes ainsi que les directives, les plans d'action, les outils et les rapports existants;
- b) Ils s'est entretenu avec les coordonnateurs de tous les programmes qui en avaient nommé, avec de hauts fonctionnaires des organes du Secrétariat chargés de la transversalisation de la problématique hommes-femmes (le Bureau de la Conseillère spéciale pour la problématique hommes-femmes et la promotion de la femme et la Division de la promotion de la femme) et avec UNIFEM et plusieurs organisations non gouvernementales s'occupant de questions de genre, afin de saisir de quelle façon les politiques de transversalisation sont appliquées au Secrétariat et de cerner les succès enregistrés et les défis à relever (29 entretiens). Il a également interrogé un certain nombre de directeurs de programme (49 au total), dont les vues sur la mise en œuvre de la transversalisation de la problématique hommes-femmes ont été enregistrées;
- c) Il a mené une enquête en ligne dans l'ensemble des 20 programmes du Secrétariat évalués, afin de recenser les politiques, les structures et les activités en place visant à mettre en œuvre la transversalisation de la problématique hommes-

femmes au Secrétariat, et de recueillir des informations sur les résultats obtenus et les facteurs y contribuant<sup>8</sup>. Chaque entité devait donner une réponse unique;

d) Il a mené une enquête en ligne auprès des directeurs de programme en vue d'obtenir des données quantitatives sur la manière dont ils comprenaient leur rôle pour la mise en œuvre de la transversalisation de la problématique hommes-femmes et les obstacles auxquels ils se heurtaient, et de connaître leurs vues sur les résultats et les facteurs y contribuant<sup>9</sup>;

e) Il a fait réaliser des études de cas portant sur les opérations des Nations Unies au Soudan et en Colombie. Le Soudan a été retenu car les trois piliers de l'activité de l'ONU (paix et sécurité, aide humanitaire et développement, et droits de l'homme) y sont représentés, et la Colombie a été sélectionnée du fait que plusieurs programmes du Secrétariat y sont établis depuis longtemps. Dans ces deux pays, des entretiens ont été conduits avec les directeurs de programme et le personnel, leurs partenaires du système des Nations Unies et de la communauté de donateurs, ainsi que le Gouvernement et des parties prenantes de la société civile<sup>10</sup>. Le Bureau a également cherché à connaître l'effet des activités de transversalisation de la problématique hommes-femmes sur les bénéficiaires;

f) Une analyse comparative des stratégies de transversalisation de la problématique hommes-femmes a été réalisée dans des entités des Nations Unies ne faisant pas partie du Secrétariat et dans des organisations internationales reconnues comme étant dotées de solides programmes de transversalisation. Le BSCI s'est entretenu avec des spécialistes de la question de l'égalité des sexes et des membres du personnel des programmes de l'Organisation internationale du Travail (OIT) et de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), ainsi qu'avec des spécialistes de la question de l'égalité des sexes de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et de la Banque mondiale (14 entretiens au total), et s'est employé à recueillir des données permettant de comparer leurs politiques, leurs structures et leurs activités de transversalisation de la problématique hommes-femmes à celles du Secrétariat.

14. Grâce à cette combinaison de sources de données qualitatives et quantitatives, l'évaluation a donné des résultats robustes. Le Bureau a également recruté un conseiller spécialiste de la problématique hommes-femmes et des questions liées à sa transversalisation, qu'il a chargé d'aider à définir le cahier des charges et les instruments de collecte de données, de donner des avis sur l'analyse de données et d'aider à mettre au point les conclusions de l'évaluation.

<sup>8</sup> Cette enquête, qui a duré du 10 mars au 14 mai 2010, a été envoyée à tous les coordonnateurs désignés pour l'évaluation au Secrétariat. Le BSCI a reçu des réponses de la totalité des 20 programmes concernés par l'évaluation, soit un taux de réponse de 100 %.

<sup>9</sup> L'enquête a été envoyée à tous les fonctionnaires de la classe P-4 au rang D-2 de chacun des programmes du Secrétariat évalués, à l'exception du Haut-Commissariat pour les réfugiés, où il n'a pu être obtenu de liste du personnel. Sur les 3 035 fonctionnaires auxquels l'enquête a été envoyée, 605 ont répondu, soit un taux de réponse de 20 %.

<sup>10</sup> Trente-trois entretiens ont eu lieu au Soudan et 26 en Colombie.

15. Les deux faiblesses principales de l'évaluation ont été les suivantes : a) en raison du taux de réponse relativement faible obtenu pour l'enquête auprès des directeurs de programme, les résultats ne peuvent pas être généralisés de façon à représenter les vues du Secrétariat dans son ensemble; et b) la diversité et la complexité des facteurs expliquant l'évolution dans le domaine de l'égalité des sexes ont empêché de formuler une appréciation concluante sur l'influence de la transversalisation de la problématique hommes-femmes sur l'égalité des sexes.

## **IV. Constatations**

### **A. Tous les programmes du Secrétariat évalués avaient mis en place des structures et des processus pour appliquer les mandats relatifs à la transversalisation de la problématique hommes-femmes**

**La transversalisation de la problématique hommes-femmes a été conçue de diverses manières, aussi bien entre programmes que dans chacun de ceux-ci**

16. Les réponses à l'enquête que le Bureau des services de contrôle interne a menée au niveau des programmes ont montré qu'il existait des structures et des processus divers (politiques, outils, ressources, développement des capacités, suivi, et dispositifs de responsabilisation) de mise en œuvre de la transversalisation de la problématique hommes-femmes au Secrétariat. Comme on le voit dans le tableau 1, les structures et les processus en place différaient selon les 20 programmes enquêtés. Par exemple, 12 des 19 programmes qui ont répondu avaient élaboré une politique ou une stratégie de transversalisation de la problématique hommes-femmes, ou bien diffusé des directives spécifiques au programme. Parmi les programmes qui avaient élaboré des directives, certains les avaient adaptées à des sous-programmes, à des régions et à des pays spécifiques, alors que d'autres avaient choisi d'appliquer les mêmes directives à l'ensemble du programme. La plupart avaient un groupe chargé de la problématique hommes-femmes, un conseiller spécialiste de la question ou bien des compétences techniques spécialisées sur le terrain. Dans le présent rapport, cette compétence technique est appelée « compétence technique spécialisée dans la problématique hommes-femmes ». D'autres programmes avaient mis en place un réseau de coordonnateurs pour les questions concernant la problématique hommes-femmes, qui sont chargés de la transversalisation de la problématique hommes-femmes en plus de leur travail habituel. Dans le présent rapport, ces personnes sont appelées « coordonnateurs non spécialistes pour les questions concernant la problématique hommes-femmes ». Les modalités de responsabilisation n'avaient été définies que dans certains programmes et les approches du financement, du développement des capacités, du suivi et des rapports variaient également.

17. Les entretiens et l'analyse des documents ont montré que même lorsqu'il existait des réponses ciblées, leur contenu et leur niveau de précision différaient sensiblement entre les programmes du Secrétariat. Par exemple, la moitié seulement des plans d'action en faveur de l'égalité entre les sexes comprenait des objectifs spécifiques de transversalisation de la problématique hommes-femmes, et trois seulement allaient au-delà des objectifs et spécifiaient les actions attendues des fonctionnaires à chaque niveau.

18. Les informations tirées des entretiens ont de même montré que la transversalisation de la problématique hommes-femmes était appliquée différemment selon les programmes et qu'il existait des pratiques différentes au sein d'un même programme, témoignant des différences de contenu du travail et d'opportunités, ainsi que des différences dans la volonté des fonctionnaires et de leurs partenaires (dont des entités des Nations Unies qui ne font pas partie du Secrétariat) d'en tirer parti. Au cours de missions en Colombie et au Soudan, le BSCI s'est rendu compte qu'il existait sur le terrain des bonnes pratiques qui n'avaient pas nécessairement cours dans d'autres entités de terrain. Par exemple, le groupe chargé de la problématique hommes-femmes de la Mission des Nations Unies au Soudan (MINUS) à Khartoum avait désigné des fonctionnaires chargés de travailler avec certains groupes opérationnels de la Mission pour veiller à une meilleure compréhension de la transversalisation de la problématique hommes-femmes dans ces groupes, dispositif que le Département des opérations de maintien de la paix au Siège n'a pas rendu obligatoire dans les missions.

Tableau 1  
**Mise en œuvre de la transversalisation de la problématique hommes-femmes**

(Un point indique l'existence d'une réponse)

Réponse <sup>a</sup>	DOMP/			CEPAL							OSAA	CNUCED	PNUE	HCR	HABITAT	UNODC	UNRWA	
	DAES	DAM	DAP	CEA	CEE	C	CESAP	CESAO	BCAH	BAD								HCDH <sup>b</sup>
<b>Politique</b>																		
Politique ou stratégie en place		•	•		•		•	•	•	•	•				•	•	•	•
<b>Structure</b>																		
Conseils et aide dispensés par les coordonnateurs/groupes responsables de l'égalité entre les sexes	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Coordonnateur responsable de l'égalité entre les sexes au niveau des programmes			•		•				•		•	•	•				•	•
Coordonnateur responsable de l'égalité entre les sexes dans chaque division		•	•	•			•	•	•	•	•	•	•		•		•	•
Groupe ou conseiller chargé de l'égalité entre les sexes dans chaque bureau hors Siège (le cas échéant)		•	•	•					•		•			•				
Groupe/spécialiste de l'égalité entre les sexes au niveau des programmes	•	•		•		•	•	•	•	•	•			•	•	•	•	•
<b>Outils</b>																		
Directives adaptées aux sous-programmes, aux régions et/ou aux pays	•	•		•		•	•	•		•	•			•				•
Directives générales pour la mise en œuvre		•		•			•	•	•	•	•		•			•	•	•
<b>Ressources</b>																		
Mécanisme de suivi des ressources financières spécifiques				•						•			•					
Mécanisme de suivi des ressources humaines spécifiques		•		•						•		•	•		•			
Ressources spéciales			•	•			•	•		•			•				•	
<b>Développement des capacités</b>																		
Formation des coordonnateurs responsables de l'égalité entre les sexes		•		•			•	•		•				•	•			•
Formation du personnel		•	•	•			•	•	•	•				•	•	•		•

Réponse <sup>a</sup>	DOMP/			CEPAL																
	DAES	DAM	DAP	CEA	CEE	C	CESAP	CESAO	BCAH	BAD	HCDH <sup>b</sup>	OHRLLS	OSAA	CNUCED	PNUE	HCR	HABITAT	UNODC	UNRWA	
Formation obligatoire																				
<b>Responsabilisation</b>																				
Filières de responsabilisation clairement établies			•	•			•	•		•	•		•			•		•		•
Question figurant dans l'ePass des coordonnateurs		•	•	•	•		•			•	•	•	•	•	•	•	•	•		•
Question figurant dans l'ePass des fonctionnaires							•			•	•									•
Question figurant dans les documents de recrutement	•	•	•	•			•	•		•		•	•	•	•		•	•		•
<b>Contrôle et rapports</b>																				
Audit ou évaluation portant sur l'égalité entre les sexes réalisé au cours des cinq dernières années			•	•			•		•		•		•	•	•	•				•
Collecte de données ventilées par sexe	•	•		•	•	•	•	•	•	•	•				•		•	•		•
Diffusion de meilleures pratiques, de suggestions et d'exemples		•			•		•	•	•	•							•			•
Indicateurs relatifs à la problématique hommes-femmes			•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		•

<sup>a</sup> Un point indique qu'une réponse est en place.

<sup>b</sup> Comprend des initiatives en cours d'application. D'autres initiatives sont prévues.

*Abréviations* : BAD, Bureau des affaires de désarmement; BCAH, Bureau de la coordination des affaires humanitaires; CEA, Commission économique pour l'Afrique; CEE, Commission économique pour l'Europe; CEPALC, Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes; CESAO, Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale; CESAP, Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique; CNUCED, Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement; DAES, Département des affaires économiques et sociales; DAM, Département de l'appui aux missions; DAP, Département des affaires politiques; DOMP, Département des opérations de maintien de la paix; HCDH, Haut-Commissariat aux droits de l'homme; HCR, Haut-Commissariat pour les réfugiés; OHRLLS, Bureau du Haut-Représentant pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement; ONU-HABITAT, Programme des Nations Unies pour les établissements humains; OSAA, Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique; PNUE, Programme des Nations Unies pour l'environnement; UNODC, Office des Nations Unies contre la drogue et le crime; UNRWA, Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient.

19. Les structures et les activités du Secrétariat ont montré de grandes similitudes avec celles d'autres entités et juridictions réputées avoir des politiques fortes en matière de transversalisation de la problématique hommes-femmes. Les entités retenues aux fins de comparaison étaient généralement dotées d'éléments identiques et toujours d'une politique ou d'une stratégie, de directives centrales, d'un accès à des compétences techniques en matière d'égalité des sexes et de filières de responsabilisation bien définies.

**Dans la plupart des programmes, il était attendu des fonctionnaires qu'ils intègrent une démarche soucieuse de l'égalité entre les sexes dans leur travail**

20. En plus des structures et des processus en place pour transversaliser la problématique hommes-femmes, la majorité des programmes du Secrétariat souscrivaient aussi à certaines affirmations de l'enquête selon lesquelles des démarches soucieuses de l'égalité des sexes étaient intégrées, au moins dans une certaine mesure, dans leur travail (voir tableau 2)<sup>11</sup>. Les affirmations du tableau 2 sont tirées des directives du Bureau de la Conseillère spéciale pour la problématique hommes-femmes et la promotion de la femme, et le BSCI estime qu'elles devraient constituer les attentes minimales pour tous les programmes évalués. Toutefois, l'enquête a montré que tous les programmes n'appliquaient pas toutes les pratiques énumérées dans le tableau, et que trois programmes n'en appliquaient aucune.

Tableau 2

**Pratiques des programmes concernant la transversalisation de la problématique hommes-femmes**

	Nombre de programmes <sup>a</sup>	
	Oui	Non
Lors de l'établissement de documents, on attend des fonctionnaires qu'ils envisagent la possibilité qu'un problème, une politique ou un programme ait des incidences différentes sur les femmes et les hommes, les filles et les garçons	12	5
On attend des fonctionnaires qu'ils conçoivent et rendent des services qui soient aussi bien accessibles aux femmes qu'aux hommes	11	4
On attend des fonctionnaires qu'ils prennent en compte les points de vue des femmes et des hommes dans l'analyse des situations ou des politiques et dans la conception et l'exécution des programmes	12	6
On attend des fonctionnaires qu'ils établissent le cas échéant des rapports sur les progrès et les résultats ventilés selon le sexe	13	4

<sup>a</sup> Le nombre total de programmes n'est pas égal à 19 parce que parmi ceux qui ont répondu à l'enquête, tous n'ont pas répondu à toutes les questions.

<sup>11</sup> Ces affirmations reprennent les directives fournies par le Bureau de la Conseillère spéciale pour la problématique hommes-femmes et la promotion de la femme, comme indiqué au par. 12 ci-dessus.

**Les ressources consacrées à la transversalisation de la problématique hommes-femmes étaient inconnues**

21. Le BSCI a noté que peu de programmes disaient surveiller les ressources humaines et/ou financières consacrées à la transversalisation de la problématique hommes-femmes. Le Bureau comprend qu'il est difficile d'effectuer un suivi précis dans la mesure où une perspective tenant compte de l'égalité entre les sexes, comme toute autre question intersectorielle, est censée concerner le travail de tous les fonctionnaires travaillant dans un programme. Toutefois, le manque d'information sur ce point n'a pas permis de dégager de tendances dans la dotation en ressources ni d'en évaluer l'efficacité. Comme il a été signalé plus haut (voir par. 15), le BSCI n'a pu vérifier certaines hypothèses portant sur l'importance des ressources désormais consacrées à la transversalisation de la problématique hommes-femmes ni sur les changements de leur composition. De même, il n'a pas pu vérifier les points de vue exprimés dans les entretiens et les enquêtes, selon lesquels la transversalisation de la problématique hommes-femmes nécessiterait plus de ressources ou des ressources plus ciblées ou, ce qui est plus important, que les ressources qui y sont consacrées auraient stagné.

**Des mécanismes de coordination avaient été élaborés mais n'avaient pas encore atteint leur potentiel**

22. Le Bureau reconnaît que, compte tenu de la grande diversité des programmes du Secrétariat, il sera toujours nécessaire d'adapter les réponses aux mandats spécifiques et aux particularités de certains programmes ou de certains lieux car ce qui est rationnel sur le plan pratique pour un programme ne l'est pas nécessairement pour un autre. Toutefois, le BSCI a noté que la fragmentation des méthodes avait suscité une multitude d'outils, de formations et d'indicateurs au niveau des programmes, et un manque – ou une absence – de cohérence à l'échelle du système. Dans la recherche de méthodes efficaces, chaque programme semble constamment « réinventer » des initiatives sans tenir compte de l'expérience des autres.

23. Un certain nombre de plates-formes de coordination existent au sein du système des Nations Unies, comme le Réseau interinstitutions pour les femmes et l'égalité des sexes et le Comité permanent interorganisations, qui s'occupe principalement des activités à caractère humanitaire. Les deux entités ont élaboré des directives, des outils et des processus pour appuyer la mise en œuvre de la transversalisation de la problématique hommes-femmes et le partage des meilleures pratiques, et le Réseau interinstitutions travaille actuellement à l'élaboration de normes minimales et d'une formation sur le Web. Toutefois, il est difficile de déterminer dans quelle mesure l'efficacité de la transversalisation de la problématique hommes-femmes au Secrétariat s'en trouve améliorée. Lors des entretiens, plusieurs directeurs de programme ont indiqué qu'il leur incombait avant tout de faire appliquer la transversalisation et d'établir les rapports requis pour leur propre programme, ce qui limitait les possibilités de coordination plus poussée. Ce point a été particulièrement souligné sur le terrain, où les représentants de programmes du Secrétariat et d'autres entités se sont fréquemment rencontrés à l'échelon interinstitutionnel pour travailler sur des initiatives communes. Lorsque les pratiques de transversalisation de la problématique hommes-femmes ont été échangées, elles n'ont pas nécessairement pu être transposées dans d'autres programmes, chacun fonctionnant avec son propre système de transversalisation.

24. Les meilleures pratiques pour la mise au point de modules de formation, de directives, d'outils et d'indicateurs spécifiques à des domaines d'activité communs n'ont pas non plus été systématiquement échangées au sein du Secrétariat. Seuls six programmes et 29 % des directeurs de programme ont dit que les meilleures pratiques pour la transversalisation de la problématique hommes-femmes étaient collectées et diffusées aux fonctionnaires. Quand elles l'étaient, c'était généralement au sein des entités plutôt qu'entre entités. Un certain nombre de personnes interrogées ont suggéré qu'il pourrait être judicieux de compléter les travaux du Réseau interinstitutions pour les femmes et l'égalité des sexes par des forums de discussion en ligne supplémentaires permettant de recueillir et de partager systématiquement les meilleures pratiques et les enseignements tirés de l'expérience.

25. Au niveau central, le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité appuie les opérations financières et budgétaires de l'ensemble du Secrétariat. Les instructions budgétaires qu'il distribue contiennent des directives sur la transversalisation de la problématique hommes-femmes, y compris l'obligation de tenir compte de celle-ci dans les projets de budget et les cadres stratégiques de tous les programmes<sup>12</sup>. Ainsi, il existe des attentes communes à tous les programmes. Toutefois, le BSCI a été informé que la conformité aux directives relatives à la transversalisation de la problématique hommes-femmes jointes aux projets de budgets n'était ni systématiquement imposée ni contrôlée ou évaluée de manière centralisée.

## **B. Des écarts importants étaient manifestes dans la compréhension du sens, de l'objet et des incidences pratiques de la transversalisation de la problématique hommes-femmes**

### **Le concept et les avantages de la transversalisation de la problématique hommes-femmes étaient mal compris**

26. Malgré la diversité des activités associées à la transversalisation de la problématique hommes-femmes dans les programmes du Secrétariat, les coordonnateurs interrogés (autant spécialistes que non-spécialistes) ont exprimé des doutes lors des entretiens concernant le niveau de compréhension des politiques relatives à la transversalisation de la problématique hommes-femmes chez les fonctionnaires du Secrétariat en général, et leur capacité à les appliquer au quotidien dans leur travail. Par ailleurs, les réponses à l'enquête menée auprès des directeurs de programme ont révélé que moins de la moitié pensaient que les fonctionnaires comprenaient « toujours » ou « presque toujours » ce qu'était la transversalisation de la problématique hommes-femmes et pourquoi elle devait être mise en œuvre. Les membres du personnel des programmes ayant répondu à l'enquête pensaient encore moins que les directeurs de programme que les fonctionnaires comprenaient la politique, ce qui traduisait peut-être une meilleure connaissance de la politique et/ou de plus grandes attentes.

<sup>12</sup> Voir : *Instructions budgétaires : projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2010-2011* (<http://www.ppbd.un.org/Bi10/Instructions10-11.doc>).

**Tableau 3**  
**Compréhension de la transversalisation de la problématique hommes-femmes**

(En pourcentage)

	<i>Les fonctionnaires comprennent ce qu'est la transversalisation de la problématique hommes-femmes</i>				
	<i>Toujours</i>	<i>Presque toujours</i>	<i>Parfois</i>	<i>Jamais</i>	<i>Ne sait pas</i>
Personnel des programmes ayant répondu à l'enquête	0	37	58	5	0
Directeurs de programme ayant répondu à l'enquête	10	35	44	5	6

(En pourcentage)

	<i>Les fonctionnaires comprennent pourquoi elle est mise en œuvre</i>				
	<i>Toujours</i>	<i>Presque toujours</i>	<i>Parfois</i>	<i>Jamais</i>	<i>Ne sait pas</i>
Personnel des programmes ayant répondu à l'enquête	0	42	53	5	0
Directeurs de programme ayant répondu à l'enquête	11	34	41	6	8

27. D'autres résultats viennent étayer cette conclusion. Au cours des entretiens, un grand nombre de personnes interrogées confondaient la transversalisation de la problématique hommes-femmes avec l'équilibre entre la proportion d'hommes et de femmes (c'est-à-dire le nombre de femmes et d'hommes parmi le personnel, dans les organes de décision ou parmi les personnes assistant à des formations ou des réunions). Quand on leur demandait de quelle manière la transversalisation de la problématique hommes-femmes participait à la réalisation de l'objectif d'égalité entre les sexes, les personnes interrogées à tous les niveaux avaient généralement du mal à donner des exemples concrets ou assortis de preuves. Beaucoup se contentaient de citer le dispositif en place, et semblaient ne pas bien comprendre de quelle manière la transversalisation pouvait favoriser l'égalité entre les sexes. Le personnel des programmes ayant répondu à l'enquête a exprimé des points de vue divers sur la contribution de la transversalisation de la problématique hommes-femmes à l'égalité des sexes dans leur domaine de travail ou leur programme (voir tableau 4).

Tableau 4  
**Compréhension des avantages de la transversalisation  
 de la problématique hommes-femmes**

(En pourcentage)

	<i>Dans mon programme ou mon domaine de travail, la transversalisation de la problématique hommes-femmes contribue à l'égalité entre les sexes</i>				
	<i>Oui, tout à fait</i>	<i>Dans une large mesure</i>	<i>Dans une certaine mesure</i>	<i>Pas du tout</i>	<i>Ne sait pas</i>
Personnel des programmes ayant répondu à l'enquête	11	26	53	5	5
Directeurs de programme ayant répondu à l'enquête	14	15	46	12	13

28. Cette même compréhension insuffisante se retrouvait dans les divergences de points de vue concernant la pertinence de la transversalisation pour des types particuliers de travail. Les personnes interrogées se sont dites mécontentes de ce qu'on ait pu croire que la transversalisation de la problématique hommes-femmes pouvait être appliquée à tous les domaines de travail ou presque. Seulement 57 % des directeurs de programme interrogés ont convenu qu'il était « toujours » ou « presque toujours » possible d'appliquer une approche tenant compte de la problématique hommes-femmes aux activités de leur unité, contre 89 % du personnel des programmes (voir tableau 5). À peine moins de la moitié des directeurs de programme (49 %) mais plus des trois quarts du personnel des programmes (79 %) ont répondu que l'application d'une approche tenant compte de la problématique hommes-femmes aidait « toujours » ou « presque toujours » à réaliser les objectifs du programme.

Tableau 5  
**Pertinence de la transversalisation de la problématique hommes-femmes dans les travaux des programmes**

(En pourcentage)

	<i>Est-il possible d'appliquer une perspective tenant compte de la problématique hommes-femmes dans les travaux du programme?</i>				
	<i>Toujours</i>	<i>Presque toujours</i>	<i>Parfois</i>	<i>Jamais</i>	<i>Ne sait pas</i>
Personnel des programmes ayant répondu à l'enquête	47	42	11	0	0
Directeurs de programme ayant répondu à l'enquête	26	31	36	4	3

(En pourcentage)

	<i>L'adoption d'une perspective tenant compte de la problématique hommes-femmes aide à réaliser les objectifs du programme</i>				
	<i>Toujours</i>	<i>Presque toujours</i>	<i>Parfois</i>	<i>Jamais</i>	<i>Ne sait pas</i>
Personnel des programmes ayant répondu à l'enquête	53	26	21	0	0
Directeurs de programme ayant répondu à l'enquête	22	27	39	8	4

29. La plupart des personnes interrogées et de nombreuses personnes ayant répondu à l'enquête ont également suggéré que ce devrait être une priorité de leurs programmes de chercher à mieux faire comprendre au personnel le concept et les avantages de la transversalisation de la problématique hommes-femmes. Un certain nombre de personnes interrogées ont suggéré que la meilleure incitation à appliquer la transversalisation serait de faire comprendre comment l'adoption d'une perspective tenant compte de l'égalité entre les sexes pouvait améliorer l'efficacité des programmes. La Banque mondiale s'est inspirée de cette idée dans son plan d'action 2007-2010 pour l'égalité des sexes, où l'amélioration de l'égalité des sexes était considérée comme un « atout économique » qui permettrait de faire progresser la poursuite des principaux objectifs de l'institution<sup>13</sup>. D'autres personnes interrogées ont mentionné que l'égalité entre les sexes était un élément central des droits de l'homme, l'un des principaux piliers de l'Organisation des Nations Unies.

#### **La manière d'appliquer la transversalisation de la problématique hommes-femmes était également mal comprise**

30. La manière d'appliquer la transversalisation de la problématique hommes-femmes était encore moins bien comprise que le concept en lui-même ou ses avantages. Que ce soit dans les réponses à l'enquête ou pendant les entretiens, des lacunes sont apparues dans la compréhension de la manière d'appliquer la transversalisation de la problématique hommes-femmes aux programmes et au travail. Là encore, comme on le voit dans le tableau 6 ci-dessous, les directeurs de programme ont évalué la compréhension des fonctionnaires de manière légèrement plus positive que le personnel des programmes. Toutefois, en réponse à une autre question, ils ont indiqué que la compréhension inégale par les fonctionnaires de la manière d'appliquer la transversalisation de la problématique hommes-femmes constituait le premier obstacle à sa mise en œuvre.

<sup>13</sup> *L'égalité des sexes, un atout économique : un plan d'action du Groupe de la Banque mondiale*, Banque mondiale, 2007.

Tableau 6  
**Compréhension de la manière d'appliquer la transversalisation  
 de la problématique hommes-femmes**

(En pourcentage)

	<i>Les fonctionnaires comprennent la manière d'appliquer la transversalisation de la problématique hommes-femmes à leur travail</i>				
	<i>Toujours</i>	<i>Presque toujours</i>	<i>Parfois</i>	<i>Jamais</i>	<i>Ne sait pas</i>
Personnel des programmes ayant répondu à l'enquête	0	11	78	11	0
Directeurs de programme ayant répondu à l'enquête	6	24	52	9	9

31. Les personnes interrogées et les personnes ayant répondu à l'enquête ont avancé plusieurs explications à cet apparent manque de compréhension, partant notamment d'outils qui servent à mettre les problèmes en évidence plutôt qu'à les résoudre; du manque d'exemples concrets; de modes d'expression, d'objectifs et d'attentes intimidants relatifs à la transversalisation de la problématique hommes-femmes; et du sentiment que ce processus exige du personnel et des connaissances spécialisés. Certains directeurs de programme croyaient que le temps et d'autres limitations signifiaient que la transversalisation de la problématique hommes-femmes dans leur travail quotidien n'était pas prioritaire et avaient le sentiment que les spécialistes de l'égalité entre les sexes et les spécialistes des domaines fonctionnels ne se comprenaient pas suffisamment entre eux. Comme l'a dit une personne interrogée : « Nous avons besoin d'une formation sur les questions d'égalité entre les sexes, mais il faudrait aussi que l'expert de cette question travaillant avec nous soit formé à notre domaine de travail. »

32. Lorsque des directives et des outils spécifiques avaient été élaborés pour certains types de travail, ils étaient considérés comme plus pertinents et plus utiles qu'une formation générique. À la MINUS, par exemple, où les fonctionnaires du groupe chargé de la problématique hommes-femmes travaillaient directement avec le personnel de chaque domaine de travail de la Mission, des réponses spécifiques ont pu être apportées à des problèmes et des événements particuliers, notamment dans la coopération technique. « L'outil de l'UNHCR pour l'évaluation participative dans les opérations » a également été jugé adapté aux situations rencontrées par le HCR et facile à utiliser par les non-spécialistes. D'autres programmes ont de même élaboré des directives sur la transversalisation de la problématique hommes-femmes à l'usage de leur personnel, adaptées aux sous-programmes, aux régions et/ou aux pays (voir tableau 1).

33. Néanmoins, de nombreuses personnes interrogées ont déclaré que les directives et les outils à leur disposition étaient trop généraux par rapport aux spécificités de leurs tâches. Certaines ont aussi fait part de leur mécontentement vis-à-vis des outils existants, qui permettaient de mettre en évidence les inégalités entre les sexes mais ne donnaient pas nécessairement aux fonctionnaires non spécialistes les moyens d'élaborer des solutions pour y remédier.

**Les approches actuelles en matière de formation n'ont pas aidé à une compréhension concrète de la transversalisation de la problématique hommes-femmes**

34. Alors qu'il incombe à chaque fonctionnaire d'appliquer à son travail une perspective tenant compte de la problématique hommes-femmes, tous n'y ont pas été formés. Moins de la moitié des directeurs de programme (35 %) ont dit avoir reçu une formation en la matière au cours des cinq dernières années. Quant à ceux qui étaient également coordonnateurs responsables de l'égalité entre les sexes, seuls un peu plus de la moitié (55 %) avaient suivi une formation pour tenir ce rôle. Certains programmes ont affirmé offrir une formation spécifique au personnel (47 %) et aux coordonnateurs responsables de l'égalité des sexes (37 %), mais dans la plupart des cas, la formation n'était pas obligatoire pour tous, n'était pas adaptée à des situations professionnelles particulières et n'était pas proposée de manière régulière. Seuls les fonctionnaires de l'UNESCO, où la formation sur la transversalisation de la problématique hommes-femmes est obligatoire, estimaient qu'elle avait apporté une meilleure compréhension entre les fonctionnaires et une meilleure application de la stratégie de transversalisation.

35. Un certain nombre de directeurs de programme interrogés par le BSCI avaient participé à une formation sur la transversalisation de la problématique hommes-femmes d'une durée allant d'une à quatre heures. Selon eux, cette formation était surtout générale et n'était pas nécessairement applicable ou transposable dans leurs domaines de travail respectifs. Comme pour de nombreuses formations institutionnelles, il ne semblait y avoir ni structure ni processus permettant d'évaluer l'efficacité de la formation, les connaissances retenues ou l'application des informations acquises, ni de fournir un appui au suivi pour la mise en œuvre.

36. Un autre thème récurrent était la nécessité d'étoffer et d'améliorer le renforcement des capacités pour parfaire la compréhension, constamment mentionnée par les personnes interrogées et les personnes ayant répondu à l'enquête. Dans les deux cas, le personnel du Secrétariat a dit souhaiter une formation plus approfondie, par exemple des formations en ligne ou des approches plus classiques. Le Bureau a entendu dire aussi que le tutorat et les initiatives d'accompagnement de carrière individualisées avaient été efficaces dans d'autres organisations. Comme il a été signalé plus haut au paragraphe 23, le Réseau interinstitutions pour les femmes et l'égalité des sexes a demandé l'élaboration d'une nouvelle initiative de premier plan pour la formation à la transversalisation de la problématique hommes-femmes, qui puisse être utilisée dans l'ensemble du système des Nations Unies. Le BSCI soutient cette initiative car elle est susceptible de combler les lacunes de formation identifiées dans la présente évaluation.

**Toutefois, il est apparu que les fonctionnaires acceptaient mieux l'idée de la transversalisation de la problématique hommes-femmes qu'à l'époque où les mandats en la matière avaient été adoptés**

37. Le BSCI a fait observer que l'idée de transversalisation de la problématique hommes-femmes doit nécessairement être acceptée par les fonctionnaires avant d'être appliquée, et que les personnes interrogées avaient le sentiment que son acceptation était répandue et progressait. Certaines ont signalé quelques poches de résistance ou même de « rejet », et d'autres ont remarqué que leur travail manquait de dimensions de genre faciles ou évidentes, ou que leur attention était retenue par

d'autres priorités. Toutefois, la majorité avaient le sentiment que l'information et les attentes des fonctionnaires facilitaient la mise en œuvre de la transversalisation de la problématique hommes-femmes. Cette tendance est de même apparue clairement dans les références à la transversalisation faites désormais dans les documents de recrutement et dans l'évaluation du comportement professionnel au Secrétariat (voir tableau 1). Ceci peut s'expliquer par le discours persistant qui a appuyé la question dans les lieux de dialogue des Nations Unies et entre les partenaires et les donateurs, ainsi qu'à l'évolution de la culture interne du Secrétariat.

### **C. L'encadrement et la définition des responsabilités en matière de transversalisation de la problématique hommes-femmes laissaient à désirer**

#### **Les rôles et les responsabilités en matière de transversalisation de la problématique hommes-femmes étaient mal définis**

38. Le Secrétaire général et les cadres supérieurs assument la responsabilité de la mise en œuvre de la transversalisation de la problématique hommes-femmes au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (voir par. 8 ci-dessus). Si tous les sous-programmes et tous les fonctionnaires ont un rôle à jouer, le BSCI a constaté que les résultats attendus de certaines unités de travail et des fonctionnaires à différents niveaux étaient mal définis. Seuls trois programmes intégraient dans leur plan d'action pour la problématique hommes-femmes des indications sur les rôles et responsabilités de la direction et des fonctionnaires à différents niveaux. Cette situation contrastait avec celle de l'Organisation internationale du Travail, par exemple, où les responsabilités sont clairement définies et portées à la connaissance de tous les fonctionnaires<sup>14</sup>.

39. Comme indiqué ci-dessus (voir par. 28), tous les directeurs de programme interrogés ou ayant répondu à l'enquête n'estimaient pas qu'il était possible de mettre en œuvre la transversalisation de la problématique hommes-femmes dans le cadre de leurs travaux. De plus, parmi ceux qui croyaient en une telle possibilité, beaucoup ne connaissaient pas précisément leur rôle et considéraient qu'il incombait au premier chef aux spécialistes et aux coordonnateurs pour les questions concernant la problématique hommes-femmes de leur programme d'assurer la mise en œuvre de la transversalisation. Les coordonnateurs interrogés ont souligné que leur rôle consistait à offrir des services de conseil et de suivi, mais qu'on attendait souvent d'eux qu'ils assurent directement la transversalisation. Certains ont fait observer qu'il arrivait souvent que des fonctionnaires leur renvoient n'importe quel document contenant les mots « sexe » ou « femmes », ou leur soumettent des documents afin qu'ils y apportent les modifications nécessaires pour intégrer la problématique hommes-femmes. Une telle pratique faisait peser une charge particulièrement lourde sur les travaux des coordonnateurs non spécialistes qui devaient assumer ces fonctions en plus de leurs activités non liées à la problématique hommes-femmes.

40. Le BSCI a également constaté que la transversalisation de la problématique hommes-femmes pouvait être complètement ignorée par les fonctionnaires et par les cadres. Seuls 37 % des directeurs de programme sondés ont déclaré que les

<sup>14</sup> Voir *Plan d'action pour l'égalité des sexes (2010-2015)*, OIT, 2010.

fonctionnaires étaient tenus de consulter leurs coordonnateurs dans le cadre de l'élaboration de documents et de plans, seuls 33 % des coordonnateurs déclarant qu'il était « toujours » ou « presque toujours » vrai que leurs collègues recherchaient leurs conseils et leur soutien en matière de transversalisation.

41. Seuls 42 % des fonctionnaires ayant répondu à l'enquête menée au niveau des programmes et un pourcentage encore plus faible (27 %) de ceux ayant répondu à l'enquête auprès des directeurs de programme estimaient que les responsabilités en matière de transversalisation de la problématique hommes-femmes étaient clairement établies au sein de leur programme. L'écart entre ces deux chiffres rendait compte de la confusion qui régnait dans de nombreux programmes au sujet des rôles et des responsabilités dans ce domaine. Le manque de clarté quant aux responsabilités était cité comme le principal obstacle, après les contraintes financières, à la mise en œuvre de la transversalisation, certains considérant que cette situation mettait en péril la pérennité de la transversalisation elle-même.

**Les contrats de mission des hauts fonctionnaires et des outils d'évaluation des résultats ne prenaient pas systématiquement en considération les contributions à la transversalisation de la problématique hommes-femmes ni ne prévoyaient de sanctions en cas de manquement**

42. Les contrats de mission signés par les hauts responsables du Secrétariat ne font pas explicitement référence à la responsabilité de ces derniers en matière de mise en œuvre de la transversalisation, mais ils contiennent un paragraphe type sur la contribution à l'intérêt général de l'Organisation des Nations Unies, notamment s'agissant de la réalisation d'objectifs tels que la transversalisation de la problématique hommes-femmes. L'analyse des évaluations des contrats de mission des hauts fonctionnaires que le BSCI a effectuée en 2009 ne faisait aucunement mention de ce paragraphe ni de la transversalisation. Si la majorité des fonctionnaires convenaient que les hauts responsables de la plupart des programmes avaient fait des déclarations pour affirmer leur engagement en faveur de la transversalisation<sup>15</sup>, certains déploraient qu'il soit apparemment possible de se contenter d'approuver la transversalisation du bout des lèvres sans être sanctionné pour manquement à ses obligations.

43. Le BSCI a également constaté que la transversalisation n'était pas systématiquement prise en considération dans les documents ayant trait au système électronique d'évaluation et de notation des fonctionnaires (e-PAS) du Secrétariat. Moins d'un tiers (32 %) des fonctionnaires ayant répondu à l'enquête menée auprès des directeurs de programme ont déclaré que leur e-PAS contenait une référence à la transversalisation de la problématique hommes-femmes, alors que 61 % d'entre eux ont déclaré que cette question était inscrite dans la documentation relative au recrutement établie à l'intention des fonctionnaires de leur unité de travail. Certains des directeurs de programme interrogés ont suggéré que les responsabilités en matière de transversalisation étaient implicitement prises en compte sous la rubrique « respect de la diversité » du e-PAS, mais que le manque de clarté était tel que ce critère n'était pas évalué. Les coordonnateurs eux-mêmes ne voyaient pas systématiquement leur travail évalué et noté en tenant compte de leurs

<sup>15</sup> 85 % des fonctionnaires sondés au niveau des programmes et 66 % des directeurs de programme ont approuvé cette déclaration dans le cadre des enquêtes menées par le BSCI.

responsabilités et de leurs réalisations dans ce domaine. Moins de la moitié (44 %) des coordonnateurs ayant répondu à l'enquête menée auprès des directeurs de programme ont indiqué que leur e-PAS faisait référence à la transversalisation de la problématique hommes-femmes, ce qui a également été fréquemment indiqué lors des entretiens au niveau des programmes.

### **Un système de responsabilisation plus strict serait plus motivant**

44. Le BSCI a constaté que les fonctionnaires du Secrétariat étaient fermement convaincus qu'un système de responsabilisation plus strict serait plus motivant, notamment s'agissant de la transversalisation de la problématique hommes-femmes. Dans les enquêtes menées au niveau des programmes et auprès des directeurs de programme, la responsabilisation des cadres supérieurs était citée comme étant le principal facteur de succès de la mise en œuvre et figurait parmi les trois premiers changements suggérés par les fonctionnaires ayant répondu aux enquêtes en vue d'améliorer l'efficacité de l'action menée dans ce domaine. Ce point de vue a également été exprimé dans les observations formulées dans le cadre des enquêtes, certains directeurs de programme déclarant que les hauts responsables du Secrétariat devaient assumer une plus grande responsabilité en la matière. Des suggestions similaires ont été faites dans le cadre de l'enquête menée au niveau des programmes.

45. Le BSCI a rassemblé d'autres éléments qui étayaient cette conviction. Au Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, où un système de responsabilisation a été mis en place<sup>16</sup>, les fonctionnaires interrogés étaient plus au courant des questions relatives à la transversalisation de la problématique hommes-femmes. Beaucoup estimaient que leurs stratégies en la matière avaient donné des résultats et ont cité des exemples concrets de réalisations. L'analyse comparative menée dans ce domaine par le BSCI auprès de l'OIT et de l'UNESCO a également démontré qu'il existe un lien entre la motivation supplémentaire que fournit la mise en place d'un système de responsabilisation strict et la prise en considération plus systématique de la problématique hommes-femmes.

46. De plus, le BSCI a constaté qu'il existe un lien entre la mise en place de systèmes de responsabilisation clairement définis dans d'autres domaines prioritaires de l'ONU, tels que la représentation équilibrée des sexes et des régions géographiques au sein du personnel, et l'obtention de résultats plus concrets. À titre d'exemple, le plan d'action Ressources humaines définit des indicateurs de résultats et des cibles pour divers domaines ayant trait à la gestion des ressources humaines, notamment la représentation équilibrée des sexes et des régions géographiques, dont il est rendu compte chaque année et qui font l'objet d'un suivi rigoureux de la part du Secrétariat et des organes directeurs. Si la transversalisation de la problématique hommes-femmes ne peut être mesurée par le nombre de fonctionnaires, certaines des personnes interrogées ont estimé qu'étant donné que « ce qui se mesure se réalise », leurs programmes devraient avoir pour priorité d'établir des indicateurs et de définir les responsabilités de chacun en ce qui concerne leur suivi et la réalisation des résultats escomptés.

<sup>16</sup> Voir *2008-2009 Global Analysis: UNHCR Accountability Framework for Age, Gender and Diversity Mainstreaming and Targeted Actions*, Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, 2009.

**D. La prise en considération de la problématique hommes-femmes n'était pas assez clairement établie dans les plans et budgets des programmes et dans les publications du Secrétariat**

47. Les résolutions citées à la section II du présent document ont établi les objectifs spécifiques suivants en matière de transversalisation de la problématique hommes-femmes dans les programmes des Nations Unies :

- a) Adopter des mesures énergiques et visibles visant à intégrer une démarche soucieuse d'équité entre les sexes à tous les niveaux;
- b) Veiller à ce que les plans et budgets des programmes intègrent de façon visible une démarche soucieuse d'équité entre les sexes;
- c) Lors de l'élaboration de rapports, présenter les questions et approches en tenant compte de la problématique hommes-femmes;
- d) Prendre pleinement en compte les préoccupations et expériences des femmes, autant que celles des hommes, dans toutes les activités des organismes du système des Nations Unies afin de ne pas perpétuer les inégalités entre les sexes.

48. Malgré l'engagement pris de longue date en faveur de la transversalisation de la problématique hommes-femmes et l'existence de structures et de procédures pour la mettre en œuvre dans tous les programmes visés par la présente évaluation, le BSCI a trouvé peu d'éléments attestant de la réalisation de ces objectifs, en particulier dans les documents du Secrétariat qui relèvent du domaine public et dans ses programmes.

49. La transversalisation de la problématique hommes-femmes n'occupait pas une large place dans les documents portant sur la planification et le budget. Le BSCI a constaté qu'à peine moins de la moitié (47 %) des programmes intégraient la problématique hommes-femmes dans les réalisations escomptées énoncées dans leur cadre stratégique pour 2008-2009<sup>17</sup>. La proportion est passée à 53 % en 2010-2011. Le pourcentage de programmes ayant adopté des indicateurs tenant compte de la problématique hommes-femmes dans leur cadre stratégique était de 47 % en 2008-2009, elle est passée à 58 % en 2010-2011. Les mentions concernant la problématique hommes-femmes étaient plus détaillées et précises dans les cadres stratégiques des programmes dotés de sous-programmes consacrés à ces questions, notamment le Département des affaires économiques et sociales (Bureau de la Conseillère spéciale pour la problématique hommes-femmes et la promotion de la femme et Division de la promotion de la femme), la CEA, la CEPALC et la CESAO.

50. Le rapport du Secrétaire général sur l'exécution des programmes de l'Organisation des Nations Unies pour l'exercice biennal 2008-2009 (A/65/70) comportait au moins une référence à la transversalisation de la problématique hommes-femmes pour 16 des 19 programmes visés par l'évaluation<sup>18</sup>. Il contenait

<sup>17</sup> Selon la définition établie par le BSCI, les réalisations escomptées et indicateurs de succès visant à sensibiliser à la problématique hommes-femmes doivent comporter des références aux questions connexes, intégrer des données ventilées par sexe et analyser les inégalités entre les sexes.

<sup>18</sup> Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions ont présenté un rapport conjoint.

une section consacrée à la transversalisation de la problématique hommes-femmes dans laquelle étaient présentés des exemples d'initiatives prises par les commissions régionales, le Département des affaires économiques et sociales et le Programme des Nations Unies pour l'environnement, ainsi que le nombre de femmes ayant participé aux stages, séminaires et ateliers organisés par le Secrétariat (ibid., sect. III. H. et sect. IV).

51. Les références à l'intégration de la problématique hommes-femmes étaient peu importantes dans les documents de haut niveau examinés par le BSCI, notamment le rapport sur l'activité de l'Organisation en 2008 (A/63/1), dans lequel le Secrétaire général examinait diverses questions, notamment le VIH/sida et la démocratie, sous l'angle de l'égalité des sexes et présentait des données ventilées par sexe pour la plupart des indicateurs relatifs à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. Dans ses rapports au Conseil économique et social consacrés à la transversalisation de la problématique hommes-femmes, le Secrétaire général a présenté des évaluations plus détaillées, mettant en avant les progrès accomplis au niveau intergouvernemental et à l'échelle du système des Nations Unies eu égard à la mise en place de mécanismes visant à faciliter la transversalisation de la problématique hommes-femmes<sup>19</sup>, et formulé des recommandations. Le BSCI a constaté que dans plusieurs de ces rapports, le Secrétaire général laissait penser que la problématique hommes-femmes n'était pas encore pleinement intégrée dans les activités des organismes des Nations Unies, notamment dans les programmes relevant du Secrétariat, comme en témoignaient les réponses faites à l'enquête menée par le BSCI au niveau des programmes.

52. Il ressort de l'examen des principaux documents de chaque programme relevant du Secrétariat que, si certains programmes ont examiné plus en profondeur les questions relatives à l'égalité des sexes, d'autres ont publié des documents de haut niveau faisant peu, ou pas du tout, référence aux questions sous-jacentes relatives à l'égalité des sexes. Plusieurs programmes avaient publié des documents s'intéressant à la problématique hommes-femmes dans le cadre de leurs activités de fond (évaluation des catastrophes, statistiques, commerce et industrie forestières, par exemple); la prise en considération de la problématique hommes-femmes était absolument manifeste dans les publications de certains programmes et relativement manifeste dans d'autres. Dans certains cas, les questions relatives à l'égalité des sexes étaient abordées dans des sections spécifiques des rapports annuels, ce qui avait l'avantage de mettre ces questions en lumière, mais risquait de donner l'impression que la problématique hommes-femmes n'était pas pleinement intégrée dans l'ensemble des activités des programmes en question. Dans d'autres cas, l'adoption d'une démarche plus intégrée était évidente et les références indiquées laissaient penser que la problématique hommes-femmes avait été prise en considération dans toute une gamme d'activités.

53. S'agissant des programmes qui ne publient pas périodiquement de documents majeurs<sup>20</sup>, le BSCI a examiné la place faite à la problématique hommes-femmes sur leurs sites Web. D'une manière générale, elle y était plus restreinte et succincte que

---

<sup>19</sup> Voir E/2009/12, E/2008/34, E/2007/33, E/2006/36, E/2005/31, E/2004/4, E/2003/49, E/2002/23 et E/2001/41.

<sup>20</sup> On citera notamment le Département des opérations de maintien de la paix, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme.

dans les documents plus importants (voir la page « Faits et chiffres » des sites Web de chaque mission sur le site du Département des opérations de maintien de la paix), bien que certains sites contiennent des données ventilées par sexe (c'est le cas notamment des statistiques relatives aux réfugiées sur le site Web du HCR). Le BSCI a néanmoins constaté que lorsque des données ventilées par sexe figuraient dans les publications ou sur les sites Web, peu d'entre elles, voire aucune, n'étaient assorties d'une analyse et qu'il était impossible de déterminer avec certitude dans quelle mesure ces données avaient par la suite une incidence sur les activités ou les priorités des programmes concernés.

## **E. Les résultats ne faisaient l'objet d'aucun suivi ni d'aucune analyse**

### **Les résultats obtenus n'étaient pas mesurés de manière systématique et ne faisaient pas l'objet d'une analyse des facteurs faisant la différence entre échec et succès**

54. Le BSCI a constaté que les structures et les procédures en place dans les programmes du Secrétariat pour mettre en œuvre la transversalisation de la problématique hommes-femmes n'étaient pas assorties de mesures pour évaluer ou comprendre les résultats obtenus. Les produits de la transversalisation n'avaient pas été suivis d'une manière propre à évaluer l'efficacité des différentes approches et les facteurs faisant la différence entre échec et succès n'avaient pas toujours été compris. Les connaissances relatives à ces résultats sont donc morcelées et insuffisantes.

55. Les indicateurs relatifs à la problématique hommes-femmes, en particulier, semblaient sous-exploités et sous-analysés. Alors que d'après les résultats des enquêtes, de tels indicateurs étaient utilisés par 13 programmes (voir tableau 1), ils étaient généralement axés sur la disponibilité ou l'utilisation de données ventilées par sexe et n'étaient aucunement liés aux produits contribuant à l'égalité des sexes. À titre d'exemple, un certain nombre de programmes avaient élaboré des indicateurs relatifs à la participation aux activités de sensibilisation à la problématique hommes-femmes, aux initiatives de coopération technique ou à l'adoption par les programmes ou les États Membres d'indicateurs relatifs à la sensibilisation ou d'autres initiatives en faveur de la transversalisation, mais seule une minorité de ces programmes avaient adopté des indicateurs relatifs aux progrès accomplis en matière d'égalité des sexes ou aux conditions préalables à de tels progrès. Il existait quelques exemples encourageants d'utilisation d'indicateurs de ce type, notamment s'agissant de l'intégration des droits fondamentaux des femmes dans les stratégies et la législation nationales ou encore de l'amélioration de la situation des femmes dans les camps ou dans les prisons. Toutefois, lors des entretiens, peu de directeurs de programme ont souhaité expliquer dans quelle mesure les changements relatifs aux indicateurs avaient une incidence, au niveau du programme, sur les priorités établies ou les activités menées ou décrire les effets de certaines interventions. Dans les cas où des indicateurs existaient pour mesurer les résultats de la transversalisation, les fonctionnaires interrogés ont signalé que le suivi de ces indicateurs n'était pas encore « rigoureux ». Dans le cas des programmes n'ayant pas mis en place d'indicateurs relatifs à la sensibilisation, les connaissances en la matière étaient vraisemblablement encore plus limitées.

56. Le fait que les fonctionnaires connaissent mal les résultats de la transversalisation (voir par. 26 à 29) ne semblait pas avoir d'incidence sur l'idée qu'ils se faisaient de son efficacité. Comme indiqué au tableau 7, la grande majorité des fonctionnaires ayant répondu à l'une ou l'autre des enquêtes pensaient que la transversalisation était mise en œuvre avec efficacité dans leur programme ou domaine d'activité, au moins dans une certaine mesure. Quoiqu'il en soit, lors des entretiens, lorsque l'efficacité pouvait être examinée plus en détail, les impressions recueillies étaient généralement moins positives.

Tableau 7

**Impressions relatives à l'efficacité de la mise en œuvre de la transversalisation de la problématique hommes-femmes**

(En pourcentage)

	<i>Mon programme/domaine d'activité met en œuvre efficacement la transversalisation de la problématique hommes-femmes</i>				
	<i>Oui, tout à fait</i>	<i>Dans une large mesure</i>	<i>Dans une certaine mesure</i>	<i>Pas du tout</i>	<i>Sans opinion</i>
Personnel des programmes ayant répondu à l'enquête	0	21	68	11	0
Directeurs de programme ayant répondu à l'enquête	11	16	53	12	8

**Le suivi et l'établissement de rapports étaient inexistantes ou insuffisants et on ne disposait d'aucune information en retour**

57. Les progrès en matière de mise en œuvre de la transversalisation de la problématique hommes-femmes à l'échelle du système des Nations Unies sont évalués au moyen d'enquêtes et d'autres sources d'information compilées par le Bureau de la Conseillère spéciale pour la problématique hommes-femmes et la promotion de la femme et présentés chaque année au Conseil économique et social par le Secrétaire général. Si ces rapports permettent de maintenir l'attention sur la transversalisation à l'échelle de l'Organisation et sont propices à l'analyse des résultats, un certain nombre de fonctionnaires interrogés doutaient de leur utilité. Certains estimaient qu'ils étaient superficiels ou de pure forme et trop axés sur les procédures, d'autres fonctionnaires faisant observer le caractère insuffisant du suivi et l'absence de mesures incitatives ou de sanctions fondées sur les résultats. De plus, les résultats présentés par les entités dans lesdits rapports ne semblaient pas faire l'objet d'une vérification par une entité indépendante.

58. Le suivi et l'établissement de rapports à l'échelle des programmes présentaient des similitudes. La plupart des programmes visés par l'évaluation ont mis en place des mécanismes d'établissement de rapports sur la transversalisation de la problématique hommes-femmes. Neuf des 12 programmes du Secrétariat ayant adopté une politique ou une stratégie relative à la transversalisation ont indiqué dans l'enquête menée par le BSCI que ces politiques ou stratégies exigeaient l'établissement de rapports. Treize des programmes visés par l'évaluation ont également indiqué que leur personnel était tenu de rendre compte des progrès et des résultats obtenus en utilisant, dans la mesure du possible, des données ventilées par sexe (voir tableau 2). Les rapports périodiques et autres étaient généralement

élaborés au sein du Groupe de l'égalité des sexes ou de son équivalent, mais certains directeurs de programme tenus de présenter un rapport ont fait part de leur frustration et déploré le fait d'avoir à « greffer » des références à la problématique hommes-femmes au sujet d'activités dans le cadre desquelles ces questions avaient, au mieux, été intégrées de manière superficielle. D'autres ont fait observer qu'ils ne disposaient d'aucun retour au sujet des rapports établis et que les enseignements tirés n'étaient pas mis en commun. Un directeur a indiqué qu'il était limité à 100 mots pour l'établissement de ses rapports, ce qui l'empêchait de présenter une analyse approfondie. Le BSCI n'a constaté aucun élément indiquant l'application de normes communes dans l'ensemble des programmes s'agissant de l'établissement de rapports à l'échelle du programme.

**Les données témoignant de la contribution de la transversalisation de la problématique hommes-femmes à l'égalité des sexes étaient particulièrement restreintes**

59. Le BSCI a constaté que les tentatives visant à suivre les incidences et les réalisations à l'aide de méthodes quantitatives manquaient de crédibilité et de rigueur. Lors des entretiens, il a recueilli des témoignages selon lesquels les résultats concrets de la transversalisation sont souvent évalués en comptant les occurrences de termes tels que « sexes », « femmes » et « filles » dans les documents ou le nombre de femmes participant aux activités du programme, au lieu de procéder à une évaluation minutieuse et qualitative de l'intégration de la problématique hommes-femmes dans les méthodes de travail. Dans les rares cas où une évaluation qualitative avait été menée, le rapport qualitatif sur les activités entreprises était axé sur la manière dont la prise en considération de la problématique hommes-femmes avait effectivement été intégrée dans les méthodes de travail. La promotion et le soutien des activités de transversalisation menées par les commissions et les partenaires extérieurs, en particulier les États Membres et les organisations de la société civile, constituaient une catégorie d'activités mise en avant par un certain nombre de programmes, dont le Département des opérations de maintien de la paix et le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme<sup>21</sup>.

60. Les rapports du Secrétaire général sur la transversalisation de la problématique hommes-femmes mentionnés plus haut (voir par. 51) contiennent également des exemples de ces incidences sur les débats au sein du système des Nations Unies. Toutefois, le BSCI a constaté que nombre de ces exemples étaient tirés des fonds et programmes des Nations Unies et non des programmes du Secrétariat et que les rapports en question étaient essentiellement centrés sur les procédures relatives à la transversalisation et sur les systèmes et moyens destinés à les mettre en œuvre et à en rendre compte, au lieu de s'intéresser aux résultats en termes de contribution à l'égalité des sexes. Les données quantitatives, en particulier, étaient axées sur les procédures.

61. Le BSCI tient à faire observer que les structures et procédures en faveur de la transversalisation de la problématique hommes-femmes, bien que nécessaires aux fins de la mise en œuvre, ne devraient pas être considérées comme la preuve du

<sup>21</sup> Département des opérations de maintien de la paix, 2009 : *Opérations de maintien de la paix des Nations Unies en 2009, Revue de l'année*; HCR, 2009, *Rapport 2009 sur les activités et les résultats*.

succès de la transversalisation en tant que stratégie. En l'absence d'informations complètes sur les contributions et les produits de la transversalisation, ni les programmes du Secrétariat, ni le BSCI lui-même n'ont pu établir avec certitude dans quelle mesure les structures et les procédures mises en place au Secrétariat étaient efficaces.

**Les résultats étaient souvent obtenus grâce aux efforts exceptionnels déployés par des fonctionnaires à titre individuel plutôt qu'à l'utilisation de systèmes ayant fait leurs preuves**

62. Au cours de l'évaluation, le BSCI a constaté de nombreux exemples de fonctionnaires du Secrétariat déterminés à réaliser les objectifs relatifs à la transversalisation de la problématique hommes-femmes, convaincus du bien-fondé de celle-ci et résolus à la mettre en œuvre. Ces fonctionnaires jouent un rôle moteur pour motiver leurs collègues et obtiennent des résultats remarquables. Toutefois, il ne fait aucun doute que les résultats attribuables à la détermination et à l'esprit d'initiative de tel ou tel fonctionnaire ne sont ni prévisibles ni nécessairement durables. Dans plus d'un programme, l'attention du BSCI a été appelée sur des cas d'initiatives et de partenariats soigneusement mis au point par un ou plusieurs fonctionnaires qui avaient échoué faute d'intérêt après que les initiateurs avaient quitté le groupe ou l'organisation en question. Dans plusieurs cas, cette situation avait pesé sur les relations avec les partenaires et réduit les chances de voir de telles initiatives obtenir leur soutien à l'avenir. Pour le moins, de tels revers témoignaient de la fragilité d'initiatives fondées sur des individus plutôt que sur des moteurs, des moyens et des dispositifs de responsabilisation à l'échelle d'un programme.

**F. Quand des résultats ont été obtenus, ils ont montré que la transversalisation de la problématique hommes-femmes permet d'améliorer les méthodes de travail et de contribuer à l'égalité des sexes**

**Les résultats durables passent par la mise en place des structures, des outils et des compétences appropriés ainsi que par la volonté d'action**

63. Chaque fois qu'un programme a été doté des structures, des outils et des compétences appropriés, sa capacité à produire régulièrement des résultats a été nettement améliorée. Le Bureau des services de contrôle interne a trouvé des exemples de programmes, relevant ou non du Secrétariat, où la transversalisation était complète et soutenue par le système. Dans ces cas-là, les messages au personnel et aux partenaires étaient plus cohérents. Il s'agissait en général de programmes importants dotés d'un groupe de l'égalité des sexes à plein temps et de mandats entraînant une interaction directe avec les populations bénéficiaires telles que des civils en situations postconflits ou humanitaires, des réfugiés et des populations risquant des violations de leurs droits humains. Mais, il y avait aussi plusieurs programmes ayant des fonctions de définition des politiques, de réglementation et de conseils. Dans ces programmes, qui ont régulièrement consacré des ressources à des compétences techniques et à la sensibilisation du personnel, les facteurs de résultats semblaient davantage tenir au système établi qu'à la présence de personnes déterminées et imaginatives.

**La transversalisation de la problématique hommes-femmes avait une influence positive sur les méthodes de travail ainsi que sur la conception et les effets des programmes du Secrétariat**

64. Bien que cette transversalisation ait une visibilité limitée dans de nombreux programmes et qu'il n'existe pas de base factuelle systématique et solide permettant de suivre les résultats, le Bureau a constaté qu'elle changeait la façon dont les activités étaient conçues dans les programmes du Secrétariat qu'elle pouvait produire des résultats en faveur des bénéficiaires et contribuer à l'égalité des sexes. Il est établi que cette transversalisation avait eu une influence sur les méthodes de travail et la conception des programmes ainsi que sur leurs effets. Le Bureau n'a pas été en mesure de quantifier cette influence. Bien que les personnes interrogées dans pratiquement tous les programmes aient fourni au moins un exemple de résultats, le Bureau n'a pas eu la possibilité, faute de données, d'en évaluer la fréquence.

65. Le Bureau a obtenu les exemples suivants lors des entretiens. Ils illustrent la façon dont la transversalisation a eu une influence positive sur les méthodes de travail, l'organisation et l'action des programmes du Secrétariat. Ils sont à prendre à titre indicatif et n'ont pas vocation à être exhaustifs ou représentatifs. Par ailleurs, le Bureau ne les a pas vérifiés de manière indépendante. Toutefois, ils montrent bien comment la transversalisation peut entraîner un changement positif et contribuer à l'égalité des sexes.

**Exemples des cas où l'on a cherché à comprendre les répercussions différentes qu'une question a sur les femmes ou sur les hommes**

*La situation économique et sociale dans le monde (2007)*, publication du Département des affaires économiques et sociales, a abordé les conséquences du vieillissement sur les femmes.

La CESAO a examiné la maîtrise sur les ressources économiques et l'accès des femmes aux ressources financières.

Le Bureau des affaires de désarmement a introduit un module sur les femmes et les armes légères dans le cadre de l'élaboration des normes internationales sur le contrôle des armes légères. Ce module met en avant les aspects sexospécifiques de la violence armée.

La CEPALC a mis au point des méthodes et un guide concernant la ventilation par sexe de l'évaluation des catastrophes naturelles dans les Caraïbes. Son unité Femme et Développement a fourni des données, des services consultatifs et du personnel pour aider à réaliser cette évaluation.

Le modèle de programme-cadre du PNUE fait obligation d'intégrer des considérations de genre à l'analyse de la situation accompagnant l'élaboration de propositions et du descriptif de projet. Des directives et une liste de vérification pour la transversalisation de la problématique hommes-femmes dans les publications du PNUE ont été distribuées au personnel.

L'adoption par un certain nombre de pays de l'indicateur de développement et des inégalités entre les sexes en Afrique, établi par la CEA, a permis de repérer plusieurs disparités entre les sexes telles que la vulnérabilité des ménages dont le chef est une femme.

#### **Exemples de collecte, de compilation et de publication de données ventilées par sexe dans des documents à l'intention des organes directeurs, des États Membres et du public**

La Commission économique pour l'Europe tient à jour une vaste collection de statistiques ventilées par sexe dans sa base de données statistiques, qui sert régulièrement à alimenter le débat sur les politiques. Elle a mis au point un manuel sur les statistiques du genre et renforce systématiquement les capacités de ses États membres pour la création de systèmes nationaux de statistiques du genre.

Au lieu d'une section distincte comprenant des informations sur la problématique hommes-femmes, le rapport régional de la CESAP portant sur les objectifs du Millénaire pour le développement comporte un débat sur la question dans chacun de ses chapitres.

Les publications de la Division de statistique du Département des affaires économiques et sociales comprennent régulièrement des analyses par sexe des principaux agrégats statistiques, et le rapport *Les femmes dans le monde, 2005 : progrès en matière de statistique*, publié tous les cinq ans, traite de la disponibilité des statistiques du genre.

L'UNODC a inclus une brève analyse sur la drogue et le genre dans son *Rapport mondial sur les drogues de 2010*.

L'UNRWA s'est employé à recueillir au cours de l'exercice biennal 2008-2009 des données ventilées par sexe, dont il se sert à présent comme référence pour évaluer l'écart entre hommes et femmes dans la fourniture de services et trouver les mesures correctives nécessaires.

#### **Exemples de capacités d'intervention rapide**

Dans le cadre d'une initiative du Comité permanent interorganisations financée par des donateurs et gérée par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, une équipe de conseillers spécialistes de la problématique hommes-femmes est prête à être déployée dans les bureaux des coordonnateurs des opérations humanitaires dans un délai de 72 heures de sorte que l'action humanitaire prenne en considération de manière égale la différence des besoins et des moyens des femmes, des filles, des garçons et des hommes.

Le Département des affaires politiques a mis en place une stratégie conjointe avec UNIFEM instaurant un dispositif prévisionnel permettant de déployer rapidement des spécialistes de la problématique hommes-femmes de haut niveau auprès de toutes les parties à un processus de paix. Il a également constitué une base de données sur les médiatrices et les spécialistes de la problématique hommes-femmes auxquels le personnel peut s'adresser pour des besoins d'assistance ou de formation.

**Exemples d'amélioration de l'efficacité des politiques et des opérations lorsque les différences de besoins sont expressément prises en compte**

La CNUCED vient de lancer un programme de travail sur la problématique hommes-femmes, le commerce et le développement, qui comprend des études sur cinq pays.

Des efforts délibérés pour augmenter le nombre de femmes policiers au Nord-Soudan et au Sud-Soudan ont permis aux femmes de la police nationale de faire figure d'héroïne et renforcé la volonté des femmes victimes de signaler les violations.

**Exemples d'effets multiplicateurs**

Le HCR a aidé les ministères colombiens à introduire une perspective de genre dans la planification concernant les personnes déplacées, en participant à l'élaboration de directives, qui sont à présent prises en compte dans la conception des interventions publiques aux niveaux national et local.

Avec l'aide des Nations Unies, le Ministère des affaires sociales et religieuses du Gouvernement du Sud-Soudan a mis au point des outils de transversalisation de la problématique hommes-femmes conformes à la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes.

La Mission des Nations Unies au Soudan aide le Ministère des affaires sociales du gouvernement du nord du Soudan à mettre en place une politique nationale d'autonomisation des femmes.

**Exemples d'actions visant à mieux servir les bénéficiaires**

Dans le cadre de l'un de ses plus grands projets de coopération technique, le bureau du HCDH en Colombie a travaillé avec le ministère public pour former les gardiens de prison aux droits humains, y compris ceux de la femme, et examiner la situation des femmes dans les prisons.

Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires cible les groupes vulnérables, notamment les femmes chefs de ménage, pour renforcer l'effet des opérations humanitaires.

ONU-Habitat a entrepris un projet conjoint avec UNIFEM pour étudier la sûreté et la sécurité des femmes dans les villes.

## V. Conclusion

66. Près de 15 ans après son adoption par l'Assemblée générale, la résolution sur la transversalisation de la problématique hommes-femmes a trouvé un écho dans tous les programmes du Secrétariat. Toutefois, la mise en œuvre en a été inégale et la contribution à l'égalité des sexes, difficile à déterminer. Les fonctionnaires n'ont pas tous compris de la même façon ce que cette transversalisation signifiait pour leur travail et les initiatives mises en place ont été de portée et d'efficacité diverses. À quelques exceptions notables près, cette transversalisation a été au mieux de visibilité diverse, au pire n'était pas corroborée par des documents importants du Secrétariat. Malgré les directives des autorités centrales, dont les plus récentes ont été publiées par le Bureau de la Conseillère spéciale pour la problématique hommes-femmes et la promotion de la femme, l'obligation de rendre compte a été généralement négligée et ni les meilleures pratiques ni les enseignements tirés n'ont fait l'objet d'un suivi systématique. En conséquence, il est malaisé de déterminer dans quelle mesure la transversalisation a contribué à l'égalité des sexes. Le Bureau des services de contrôle interne a conclu qu'il fallait des mesures supplémentaires pour que se concrétise le souhait de l'Assemblée générale de voir l'ensemble du Secrétariat « s'employer activement et ostensiblement à appliquer le principe de l'intégration du souci de l'égalité des sexes ».

67. Le manque de moyens n'est pas en cause. La mise en œuvre de la transversalisation a donné lieu à l'allocation de ressources, à la mise en place de structures, de méthodes et de formation et à l'établissement de rapports. Bien qu'il soit difficile d'en déterminer le coût, les efforts déployés à l'échelle du Secrétariat ont été considérables et la majorité des programmes et des responsables de programme pensaient avoir réalisé efficacement cette transversalisation dans leur programme, du moins dans une certaine mesure. Il ressort de l'enquête du Bureau des services de contrôle interne qu'un nombre élevé de fonctionnaires avaient accepté l'idée de cette transversalisation, ce qui en soi était une réussite étant donné les difficultés qu'elle posait par rapport aux conceptions et aux analyses plus classiques. Toutefois, le Bureau a estimé que puisque les résultats obtenus n'étaient pas à la hauteur des moyens consentis, cette transversalisation était inefficace. Les lacunes se remarquaient particulièrement par l'absence d'intégration aux méthodes communes et l'absence d'outils permettant d'assurer un suivi systématique des résultats, de tirer des enseignements des échecs et de mettre en commun les meilleures pratiques.

68. Les méthodes en elles-mêmes n'étaient pas défectueuses, bien qu'on puisse en améliorer la pertinence, et donc la capacité à produire des résultats en dégageant et en renforçant les éléments dont l'efficacité a été reconnue, et en les intégrant aux processus et à la culture de chaque programme. Compter sur l'engagement et l'enthousiasme de quelques défenseurs isolés (notamment les coordonnateurs non

spécialistes de la problématique hommes-femmes), bien qu'ils puissent souvent en inspirer d'autres, n'est pas viable à long terme. Les résultats ne peuvent être garantis et constants que si les ressources et les moyens permettant de les produire le sont également. De l'avis du Bureau des services de contrôle interne, il vaudrait mieux définir les attentes, renforcer les capacités, améliorer l'obligation de rendre compte et le suivi pour créer un environnement susceptible de faire progresser durablement l'égalité des sexes. Il était essentiel d'améliorer les compétences des fonctionnaires, notamment par la formation, afin qu'ils soient mieux équipés pour agir dans la durée et produire des résultats.

69. L'efficacité de la transversalisation de la problématique hommes-femmes doit à terme être jugée sur ses résultats. Le Bureau a constaté que tous les programmes affichaient de bons résultats et de bonnes pratiques. Il est convaincu que la transversalisation a eu une influence sur les activités des programmes et sur leurs bénéficiaires. Toutefois, faute de résultats exhaustifs et systématiques, il lui a été impossible d'en mesurer les effets sur l'égalité des sexes, et donc l'efficacité.

70. Le Bureau a conclu que, pour intensifier l'engagement et renforcer la visibilité et l'efficacité de son action, le Secrétariat, dans sa stratégie de transversalisation de la problématique hommes-femmes, doit privilégier les résultats plutôt que les processus. L'absence de preuves tangibles des méthodes efficaces et de celles qui ne l'ont pas été, et des résultats obtenus après près de 15 ans d'efforts, porte à s'interroger sur les mérites de la stratégie poursuivie, et nuit à son efficacité. Recueillir, analyser et diffuser les meilleures pratiques, les enseignements tirés et les résultats permettrait d'avancer vers une véritable compréhension des avantages à tirer de la transversalisation.

71. Le Bureau a également conclu que pour améliorer la cohérence et la pertinence de l'action du Secrétariat pour chaque programme et sous-programme, il fallait combiner approches communes et méthodes ciblées. On ne pourra obtenir de résultats tangibles et coordonnés que s'il existe des directives et un contrôle solides au niveau central permettant à la haute direction et aux responsables des programmes d'avoir les mêmes attentes concernant leur rôle et leurs responsabilités. L'efficacité est compromise quand il n'y a pas de démarche coordonnée pour l'élaboration des outils, des méthodes de formation et des indicateurs, ce qui oblige à toujours réinventer des modes d'intervention. Dans le même temps, il faut aider chacun des programmes, notamment les petits, à adapter leurs méthodes à leur propre environnement de travail et à s'assurer que les inégalités entre les sexes soient non seulement mises en évidence mais aussi rectifiées.

72. De l'avis du Bureau, tous les programmes du Secrétariat figurant dans la présente évaluation auraient intérêt à ce que les directives actuelles du Bureau de la Conseillère spéciale soient élargies pour devenir un ensemble exhaustif de principes, d'outils et d'indicateurs communs relatifs aux activités communes. Pourrait également y entrer, à l'intention de l'ensemble du personnel, une formation commune aux principes et méthodes de base, aux modèles et critères communs d'établissement des rapports et aux fonctions consultatives et de coordination. Le rôle des coordonnateurs pour l'égalité des sexes et des spécialistes de la problématique hommes-femmes devrait peut-être être revu pour que chacun des programmes assume plus par lui-même la maîtrise d'œuvre et la responsabilité de la transversalisation, sans pour autant que les coordonnateurs soient jamais considérés comme les seuls responsables de la transversalisation dans leur service. Il pourrait

être utile aussi de faire appliquer des normes minimales telles que celles en cours d'élaboration à l'intention du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, surtout si, au-delà des questions de méthodes, ces normes visent aussi les résultats attendus. Dans le même temps, les critères doivent être adaptés aux programmes et aux sous-programmes, et soutenus par le renforcement des capacités, notamment par la formation, de sorte que les fonctionnaires non spécialistes des questions d'égalité des sexes puissent avoir confiance dans leurs capacités d'intégrer cette perspective dans leurs propres activités. Il est crucial de privilégier les résultats.

73. Le système des Nations Unies s'est engagé sans réserve en faveur de l'égalité des sexes dont il a fait un objectif, et de la transversalisation comme outil. Il ressort des informations présentées ici que les réalisations du Secrétariat en matière de transversalisation ne sont pas, dans l'ensemble, à la hauteur des attentes nées de cet engagement. Le cadre lui-même a été validé dans d'autres évaluations et d'autres entités. En s'appliquant à toute l'activité d'une organisation et pas seulement au sous-ensemble visant uniquement les questions de genre, la transversalisation peut avoir des répercussions considérables sur l'égalité des sexes. C'est dans la pratique qu'il existe des lacunes. Le décalage entre politiques et pratique risque de nuire à la réputation du système des Nations Unies. Il faudra revitaliser la stratégie pour tenir les promesses de l'engagement et produire des résultats tangibles.

74. La création de la nouvelle entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme, ONU-Femmes, peut être l'occasion de cette revitalisation. Le Bureau des services de contrôle interne invite les concepteurs de cette entité à réfléchir aux résultats présentés ici au moment où ils en définiront le mandat et en étudieront les ressources et la structure.

75. Le Bureau suggère aussi de faire de la création d'ONU-Femmes l'occasion de réévaluer bientôt la transversalisation au Secrétariat, en se fondant sur les repères établis dans le présent rapport. Cette évaluation pourrait être effectuée dans les trois ans suivant le démarrage de l'entité. Entre-temps, le Bureau est convaincu que la transversalisation au Secrétariat pourrait être plus efficace si le Bureau de la Conseillère spéciale et les programmes eux-mêmes faisaient en sorte d'en renforcer la mise en œuvre dans le cadre actuel et assuraient de manière dynamique le suivi des réalisations.

## VI. Recommandations

### Recommandation 1

**Le Bureau de la Conseillère spéciale pour la problématique hommes-femmes et la promotion de la femme devrait renforcer les directives centrales communiquées aux programmes du Secrétariat et veiller à mieux coordonner leurs efforts en prenant les mesures suivantes**

a) Chercher à relancer de manière tangible l'engagement en faveur de la transversalisation au plus haut niveau, en déterminant clairement les attentes et les responsabilités des directeurs et des fonctionnaires de tous les niveaux, et en encourageant des hauts fonctionnaires à s'en faire les défenseurs;

b) Mettre en place une stratégie à l'échelle du Secrétariat pour renforcer les capacités du personnel à mettre en œuvre la transversalisation, notamment par l'appui à la formation et au tutorat;

c) Faire office de pôle central de compétences afin que les spécialistes de la problématique hommes-femmes puissent travailler avec les programmes du Secrétariat afin de déterminer les résultats souhaités, d'établir des normes communes, d'analyser et de recueillir les résultats dans une base factuelle et de mettre en commun les meilleures pratiques;

d) Élaborer des directives garantissant que la transversalisation s'effectue de manière cohérente dans les tâches communes du Secrétariat, notamment la planification, l'établissement du budget, le suivi et l'établissement des rapports, et assurer le suivi de son application.

## **Recommandation 2**

**Chacun des programmes du Secrétariat évalués ici devrait s'engager plus fermement en faveur de la transversalisation et privilégier plus les résultats en prenant les mesures suivantes**

a) S'assurer qu'il a mis au point et publié un plan d'action de la transversalisation au niveau du programme qui soit en prise sur son cadre stratégique et comprendre les résultats souhaités et des indicateurs pour chaque sous-programme;

b) Fixer des attentes claires aux directeurs et aux fonctionnaires de tous les niveaux, et renforcer les ressources et les capacités du personnel permettant de réaliser ces attentes;

c) Au cas où des coordonnateurs non spécialistes de la problématique hommes-femmes étaient retenus, s'assurer que leur mandat ait été clairement défini, que leurs activités portant sur le genre soient prises en compte dans le système d'évaluation et de notation des fonctionnaires, qu'ils aient accès à des conseils spécialisés et qu'ils aient l'occasion de participer à des réseaux entre pairs dans leurs programmes et ailleurs;

d) Constituer une base factuelle en recueillant et en analysant de manière active les effets, les meilleures pratiques et les enseignements tirés de la transversalisation.

L'Administratrice par intérim du Bureau  
des services de contrôle interne  
(Signé) Patricia O'Brien  
6 août 2010